

# TA-PROJEKTE

## Innovationsarbeit im Enterprise 2.0 Organisationaler Wandel durch Adaption von Microblogging

von Emanuel Beerheide, TU Dortmund,  
Lutz Gerlach und Stefan Hauptmann,  
cm|d – corporate mind development

**Der Trend zum Enterprise 2.0 steht für die Adaption von Kommunikationstechnologien und -formen des Web 2.0 in Unternehmen. Zielvorstellung dabei ist, die Zusammenarbeit von Mitarbeitern bei der Koordination von Projekten zu unterstützen, das Wissens- und Innovationsmanagement zu verbessern sowie die Innen- und Außenkommunikation stärker zu verschränken. Das laufende Projekt *integro* befasst sich daher u. a. mit folgenden Fragen: Was sind die Voraussetzungen für erfolgreiche betriebliche Adaptionsprozesse von Web 2.0-Instrumenten? Wie wirkt Web 2.0, einmal erfolgreich adaptiert, auf das Unternehmen zurück? Welche Auswirkungen hat es auf das interne und externe Handeln, auf Strukturen und Kulturen des Unternehmens und sein Innovationsmanagement? Bereits heute absehbare Folgen stellen die Autoren am Beispiel von „Enterprise Microblogging“ vor.**

### 1 Einleitung

Web 2.0-Instrumente wie Microblogging, soziale Netzwerke, Wikis und Blogs haben dem Internet eine neue Dynamik verliehen. Im Gegensatz zum Internet der vergangenen fünf Jahre steht nun jedem Nutzer eine Vielzahl von Schnittstellen zur Verfügung, eigene Inhalte ins Web zu stellen und mit anderen Nutzern zu teilen (user generated content). Die kollektive Wissensbasis „Internet“ ist dadurch stark gewachsen, wie beispielsweise die Online Enzyklopädie Wikipedia verdeutlicht.

Diese kollektive Kreativität kann auch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen stärken. Viele Unternehmen führen gegenwärtig Wikis und Blogs im eigenen Intranet und zur Kom-

munikation mit externen Akteuren ein. Dies geschieht in der Hoffnung, dass das implizite Wissen der Belegschaft zum Wissen des Unternehmens wird und externes Wissen im eigenen Hause nutzbar gemacht werden kann. Dies ist von besonderer Bedeutung, da wissensintensive Dienstleistungen und Produkte zu veränderten Bedingungen der Formierung und Integration geeigneter Expertise führen und die gängigen Innovationsstrategien und -konzepte selbst unter Veränderungsdruck setzen. Das Modell wissenschaftsgetriebener Innovation wird durch ein Modell relativiert, in dem Akteure unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme relevante Innovationsbeiträge leisten. Bullinger (2006) spricht von einem „Paradigmenwechsel des Innovationssystems“, in dessen Folge sich auch das Verhältnis von technologischen und sozialen Innovationen verändere. Zielte Innovation bisher primär auf die natur- und ingenieurwissenschaftlich geprägte und getriebene Hervorbringung neuer Produkte und Verfahren, werden soziale Innovationen zukünftig stärker in den Fokus rücken (Howaldt et al. 2008). Dabei wird die Bedeutung flexibler Innovationsnetzwerke zunehmen, und die klar strukturierte und abgegrenzte Organisation der Vergangenheit wird Teil eines ökonomischen Netzes, welches den unidirektionalen Charakter traditioneller Kooperationsbeziehungen (Zulieferer – Abnehmer) aufhebt. Lieferanten werden zu gleichwertigen Wertschöpfungspartnern und Kunden verwandeln sich in Innovationspartner: „Ein großer Teil industrieller Innovation wird nicht von den Herstellern geschaffen, sondern durch die Nutzer der Produkte initiiert.“ (Bullinger 2006, S. 14)

In diesem Kontext steht daher die Frage nach neuen Entwicklungen im Innovationsmanagement im Mittelpunkt des Projekts *integro* („Integriertes Innovations-, Wissens- und HR-Management in Unternehmen und Innovationsnetzwerken der High-Tech-Branche am Beispiel der Informationstechnik und Mechatronik“), das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union mit dem DLR als Projektträger gefördert wird und eine Laufzeit von April 2008 bis April 2011 hat. Im Projekt werden Funktionsmechanismen elaborierter Innovationskonzepte untersucht und Maßnahmen zur breiten Unterstützung der

Innovationstätigkeit sowie zur Kompetenzentwicklung zentraler Beschäftigtengruppen erarbeitet. Wie moderne Kommunikationsmöglichkeiten des Web 2.0 für Innovationen adaptiert werden können, wird im Folgenden am Beispiel von Enterprise Microblogging gezeigt.

## 2 Enterprise Microblogging

Als im Frühjahr 2006 mit dem Microblogging-Dienst „Twitter“ ein neuartiges, pop-kulturell anmutendes Kommunikationstool im Internet verfügbar wurde, galt es zunächst vor allem als Instrument zur Selbstdarstellung. Schnell wurde dann deutlich, dass das Twitter-Prinzip auch in professionellen Kontexten nützliche Kommunikationsmöglichkeiten schafft (Böhringer, Koch, Richter 2009; Barnes et al. 2010; Gerlach, Hauptmann 2009). Denn Microblogging verbindet viele Funktionen bisher erfolgreicher Kommunikationstools, ohne dabei deren unvorteilhafte Eigenschaften zu kopieren. Wie bei Blogs kann jeder Nutzer etwas publizieren und hat Chancen, eine vergleichsweise große Leserschaft damit zu erreichen. Wie bei E-Mails können Netzwerkmitglieder auch direkt adressiert werden – sowohl öffentlich für die anderen Abonnenten einsehbar als auch nicht-öffentlich, d. h. nur für Sender und Empfänger sichtbar. Wie bei SMS geschieht das Verfassen und Absenden sehr schnell und direkt. Wie bei Diskussionsgruppen bildet sich eine Form der many-to-many-Kommunikation. Und wie bei RSS-Feeds und Mashups stehen vielfältige Filtermöglichkeiten und damit flexible Darstellungsformen der Inhalte zur Verfügung.

Auf Microblogging-Plattformen wie Twitter, Communote, Yammer oder Status.net kann man mit einem Webbrowser zugreifen und wird über eine simple grafische Oberfläche sofort Teil des Netzwerks. „What are you doing“ – dies fragt Twitter denjenigen, der sich ein Profil erstellt hat. Jener kann dann Neuigkeiten über sich oder über das, was ihn interessiert, „posten“. Die Verknüpfung von Sender und Empfänger bei Microblogging erfolgt durch ein Publish-Subscribe-Prinzip. Ein Anwender kann andere Anwender abonnieren und bekommt sodann alle Neuigkeiten von ihnen in seiner Zeitleiste chronologisch aufgelistet. So entsteht ein sich selbst organisierendes Informationsnetzwerk, in welchem jeder sowohl selbst Nach-

richten schreiben als auch die Nachrichten anderer einsehen kann.

## 3 Enterprise Microblogging im Innovationsprozess – der Fall communote.de

Im Rahmen der Fallstudien des integro-Projekts wurde die Entwicklung von „Communote Enterprise Microblogging“ der Firma Communardo in Dresden als Innovationsprozess ausgewählt, da zum einen die Art des Tools mit dem speziellen Fokus auf Unternehmen in Deutschland (und Europa) einzigartig ist. Zum andern, weil es sich nicht um die inkrementelle Anpassung von Kundenwünschen im Rahmen bestehender Technologien und Frameworks handelt, sondern um eine Neu- bzw. Weiterentwicklung einer Technologie für Unternehmen in Anlehnung an Tools aus dem Web 2.0-Kontext, insbesondere Microblogging-Dienste wie Twitter, Yammer und Status.net.

Eine Besonderheit des beschriebenen Falls besteht in der Rekursivität der Toolentwicklung: Bereits während der Entwicklung von *Communote Enterprise Microblogging* wurde dieses Instrument vom Entwicklerteam und im gesamten Unternehmen eingesetzt und durch eine interne Feedbackschleifenstruktur schrittweise verbessert und weiterentwickelt. Das Tool dient somit selbst zum fortwährenden kommunizieren und diskutieren von Ideen sowie zur Archivierung dieser, und damit zur kontinuierlichen schrittweisen Verbesserung des Innovationsprozesses. Außerdem führte die Einbindung von externen Akteuren durch Diplomarbeiten und von externen Usern zur Anpassung des Tools an die Bedürfnisse der „Endnutzer“. Die Möglichkeit, sich mit externen Akteuren auszutauschen und die einfache Bedienung sind herausragende Merkmale von *Communote Enterprise Microblogging* und führten zu einer zwanglosen unternehmensinternen Verbreitung dieser Form von Kommunikation.

Wird die Implementierung von Microblogging erfolgreich umgesetzt, kann es – wie im Fall Communote geschehen – zu vielfältigen Veränderungen im Unternehmen selbst führen:

- Der E-Mailverkehr und das individuelle „Horten“ von Wissen in privaten Postfächern konnte bei Communote reduziert werden. E-

Mails wurden zumeist für bilaterale und eher förmliche Kommunikation genutzt,

- die Transparenz der teamspezifischen Tätigkeiten konnte erhöht werden,
- die Mitarbeiter verfügten über ein besseres Wissen zum gesamten Unternehmen und parallel laufenden Projekten mit ihren unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten,
- die Feedbackstruktur hatte sich verbessert und erfolgte zeitnah,
- Verbesserungen am Tool konnten inkrementell durch die Rekursivität des Prozesses umgesetzt werden und
- es bestand ein Gefühl eines „sich Kennens“, d. h. Microblogging hatte im Unternehmen zu einer höheren Vernetzung und Sichtbarkeit des Individuums geführt.
- Das Nutzerverhalten unterschied sich je nach Teamzugehörigkeit und Projektkontext.

Im Folgenden werden die Beobachtungen aus diesem Pilotfall diskutiert. Dies geschieht im Hinblick verallgemeinerbarer Aussagen zu Rückwirkungen des Adaptionsprozesses von Enterprise Microblogging.

## 4 Rückwirkungen des Adaptionsprozesses auf die Organisation

### 4.1 Zunahme von organisationaler Awareness

Es hat sich gezeigt, dass sich Microblogging in bestehende Arbeitskontexte integrieren lässt, ohne dass es eine Belastung für die Mitarbeiter darstellt. Vielmehr werden solcherart zusätzliche Austauschmöglichkeiten begrüßt, weil hiermit bisher bestehende, den Geschäftsprozess belastende Intransparenzen ohne hohen Mehraufwand beseitigt werden können (Barnes et al. 2010). Bereits das Absetzen kurzer Meldungen sorgt für einen erheblichen Gewinn an Transparenz. Böhringer et al. (2009, S. 276) unterscheiden in Bezug auf Microblogging vier Formen von Awareness:

- Informelle Awareness (Information über Handlungen und Absichten anderer), z. B. „Bin jetzt in einer Besprechung mit Marie über unser neues Projekt.“
- Social Awareness (Information über den emotionalen Zustand anderer, die typischerweise im Rahmen eines Gesprächs

wahrgenommen werden), z. B. „Ich habe heute wirklich keine Lust, mich mit Herrn Flott zu treffen.“

- Awareness über die Gruppenstruktur (Information über die Rollen und Aufgaben der Mitglieder einer Gruppe), z. B. „Marie ist neu in unserem Team und wird das Projekt koordinieren.“
- Awareness über den Arbeitsbereich (Information über die Wechselwirkungen zwischen Benutzern, die sich eine Arbeitsumgebung und darin enthaltene Artefakte teilen), z. B. „Arbeite jetzt an der neuen Projektpräsentation.“

Gesteigerte Awareness in Organisationen bewirkt bei den Mitarbeitern ein Gefühl der Teilhabe und Mitwirkung am operativen Tagesgeschäft sowie auch an Strategieprozessen. In seiner kulturellen Wirkung auf die Organisation ist Microblogging damit vergleichbar mit der konsequenten Nutzung sog. „Communities of Practice“ (Anklam 2009).

### 4.2 Flexibilisierung von Strukturen und Verflachung von Hierarchien

Die Zunahme der Bedeutung von Wissen, die digitale Vernetzung unterschiedlichster Akteure und die Möglichkeit zum schnellen Austausch sowie zur zeitnahen Verbreitung von Informationen können dazu führen, dass sich Macht- und Handlungsstrukturen in und von Organisationen grundlegend verändern. Im Gegensatz zur privaten Nutzung von Web 2.0-Tools, was sich eher durch informelle Strukturen auszeichnet (vgl. Jahnke 2009), müssen die Beteiligten in den Unternehmen, die Web 2.0-Tools nutzen oder nutzen wollen, verschiedene unternehmensspezifische Herausforderungen meistern, wie beispielsweise die Anpassung des Handelns auf die Organisationsstruktur und Prozesse der Organisation (Koch, Richter 2009). Bewährte Geschäftsmodelle, Arbeitsweisen, Strukturen und eingefahrene Handlungsweisen werden dabei in Frage gestellt. In diesem Zusammenhang müssen Unternehmen lernen, mit erhöhter Transparenz umzugehen, sowie ein erhöhtes Maß an Selbstorganisation und Vernetzung zuzulassen und zu fördern. Statt Verantwortungsbereiche durch Abteilungszugehörigkeit und -grenzen zu definieren, orientieren sich die Verantwortlich-

keiten am gesamten Wertschöpfungsprozess. Nicht Standorte, Abteilungen und Länge der Unternehmenszugehörigkeit entscheiden dabei über Zusammenarbeit und Entscheidungshoheit, sondern Kompetenzen und gemeinsame Interessen (Buhse, Stamer 2008). Das Ziel dabei besteht darin, Netzwerke zwischen Mitarbeitern, Partnern und Kunden gezielt und sinnvoll zu nutzen.

## 5 Fazit

Die noch pilothaften Adaptionen von Microblogging im Unternehmensbereich verdeutlichen eine Wechselwirkung zwischen Technologieeinsatz und Organisationskultur und -struktur. Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Microblogging im Unternehmen ist eine auf Offenheit und flachen Hierarchien beruhende Bereitschaft zur Kulturveränderung bzw. -anpassung. Gleichzeitig fördert der Einsatz von Microblogging wiederum diese Kulturveränderungen (Mc Affee 2006, S. 26ff.; Koch, Richter 2009, S. 15f.). Dieser Wirkungsmechanismus ist es letztlich, der im äußerst manövrierfähigen, innovativen und netzwerkorientierten „Enterprise 2.0“ einen neuen Unternehmenstypus in den Wettbewerb eintreten lässt, was sich im Falle Communitas bereits in Grundzügen zeigen lässt.

Mit einer zu starken Fokussierung auf den spezifischen technischen Einzelaspekt des Web 2.0 läuft man jedoch Gefahr, die grundlegenden sozialen Dimensionen der aktuellen Entwicklung aus dem Blick zu verlieren. Ähnlich wie bei den Diskussionen zum Thema Wissensmanagement Anfang dieses Jahrzehnts, stehen auch in der Diskussion um „Enterprise 2.0“ wieder die Möglichkeiten einer neuen Technologie im Mittelpunkt. Für erfolgreiche Adaptionenprozesse müssen jedoch immer die sozialen Voraussetzungen dieser Technologie im Unternehmen und bei den Akteuren sowie im Umfeld des Unternehmens mitgedacht werden.

## Literatur

- Anklam, P., 2009: Ten Years of Net Work. In: The Learning Organization 16/6 (2009), S. 415–426
- Barnes, S.J.; Böhringer, M.; Kurze, C.; Stietzel, J., 2010 (i. E.): Towards an understanding of social software: the case of Arinia. In: Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-43), Koloa, Kauai, Hawaii, 5.-8. Januar 2010
- Böhringer, M.; Koch, M.; Richter, A., 2009: Awareness 2.0 – Ein Anwenderbeispiel von Microblogging im Unternehmen. In: Information Wissenschaft & Praxis 60/4 (2009), S. 275–279
- Buhse, W.; Stamer, S., 2008: Enterprise 2.0 – Die Kunst loszulassen. Berlin
- Bullinger, H., 2006: Verdammt zur Innovation. In: RKW-Magazin 57, S. 12–14
- Gerlach, L.; Hauptmann, S., 2009: Microblogging als Baustein für ein Innovationsmanagement in Netzwerken, In: Müller, E.; Spanner-Ulmer, B. (Hg.): Wissenschaftliche Schriftenreihe des Instituts für Betriebswissenschaften und Fabriksysteme, Sonderheft 15 „Vernetzt planen und produzieren VPP2009 – Tagungsband Chemnitz“, S. 205–209
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Schwarz, M., 2008: Innovationen (forschend) gestalten – Zur neuen Rolle der Sozialwissenschaften. In: WSI-Mitteilungen 2. Jg. (2008), S. 1–8
- Jahnke I., 2009: Socio-technical Communities: Form Informal to Formal? In: Withworth B (ed.): Handbook of Research on Socio-Technical Design and Social Networking Systems. IGI Global Publisher
- Koch, M.; Richter, A., 2009: Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. München
- Lave, J.; Wenger, E., 1991: Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press
- Mc Affee, A., 2006: Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. In: MIT Sloan, Management Review 47/3 (2006). S. 21–28

## Kontakt

Emanuel Beerheide  
 Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
 Technische Universität Dortmund  
 Evinger Platz 17, 44339 Dortmund  
 Tel.: +49 (0) 2 31 / 85 96 - 289  
 Fax: +49 (0) 2 31 / 85 96 - 100  
 E-Mail: [beerheide@sfs-dortmund.de](mailto:beerheide@sfs-dortmund.de)  
 Internet: <http://www.sfs-dortmund.de>;  
<http://www.innovationsarbeit.de>

Dr. Lutz Gerlach, Stefan Hauptmann  
 cm|d – corporate mind development  
 Annaberger Str. 240, 09126 Chemnitz  
 Tel.: +49 (0) 53 47 269  
 E-Mail: [info@cm-development.de](mailto:info@cm-development.de)  
 Internet: <http://www.cm-development.de>

« »